



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone
sur la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

ARTT ET DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES DANS LES PME DU NORD-PAS DE CALAIS

**Anne Dietrich
Maître de conférences
Graphe-Clarée UPRESA 8020**

**IAE de Lille
104 avenue du peuple belge
59043 Lille Cédex
France**

Mots-clés : Aménagement-Réduction du Temps de Travail, changement organisationnel, normalisation juridique, dispositif de gestion.

L'application de la loi sur les 35 heures s'impose aujourd'hui aux entreprises françaises comme une priorité contraignante. On évoque notamment les risques (surcoût, baisse de production) qu'une telle loi fait courir aux entreprises de 'petite taille', en sus des difficultés auxquelles les expose la complexité du dispositif juridique (cf Liaisons Sociales, 2000). Pourtant l'étude sur l'Aménagement-Réduction du Temps de Travail (ARTT) que nous avons menée dans des PME de la région Nord-Pas de Calais, révèle des dynamiques sociales et organisationnelles innovantes. La recherche fondée sur l'analyse d'une soixantaine d'accords de Robien et l'étude approfondie d'une dizaine de cas de PME, visait à dégager les conditions de faisabilité et de réussite d'un ARTT, en vue d'assurer le passage aux 35 heures en l'an 2000.

Dans ce cadre, nous traitons d'une forme particulière d'adaptation de la PME à son environnement : celle qui l'amène à s'emparer d'un dispositif socio-politique qui, en France, associe création d'emplois et réduction du temps de travail dans un cadre législatif d'abord incitatif (loi de Robien, 1996) puis contraignant (lois Aubry, 1998, 1999). Nous empruntons ce terme d'adaptation aux dirigeants interviewés : il s'agissait pour eux de saisir l'opportunité juridique et financière offerte par la loi de Robien de flexibiliser leurs modes d'organisation en vue d'accroître leur compétitivité et leur rentabilité, tout en améliorant les conditions de travail des salariés.

Au-delà des controverses passionnées suscitées par la contrainte légale, nous montrons que l'ARTT peut être, de façon privilégiée pour les PME, l'opportunité d'une modernisation négociée, créatrice de valeur quand il s'accompagne d'une investigation du fonctionnement organisationnel. A ce titre, nous l'analysons comme un dispositif de

gestion débouchant sur la formalisation des modes de fonctionnement de l'entreprise, voire la " transformation qualifiante " (Stankiewicz, 1992) des situations de travail.

Après un rappel des grandes lignes de la normalisation juridique du temps de travail nous situons les enjeux que représentent la RTT et les aides publiques pour les PME. Après une présentation des cas étudiés, nous soulignons l'importance de certaines spécificités de la PME dans la réussite des accords signés. Puis nous analysons les incidences de l'ARTT sur la gestion de la PME et montrons qu'il peut être le support d'un processus de changement organisationnel.

1. CONTEXTES ET ENJEUX DE LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

La durée annuelle du travail a fortement baissé ces dernières décennies dans l'ensemble des pays européens, selon des rythmes variables. En France ce mouvement de baisse est complexe : discontinu, marqué de ruptures fortes et de périodes sans évolution, il se caractérise par la transformation de ses enjeux.

1.1. L'ARTT : entre normalisation juridique et incitations financières

Dans les années 80, l'aménagement du temps de travail se substitue à sa réduction (Elbaum, 1996). Les innovations législatives qui dès lors se multiplient, privilégient les besoins de l'entreprise et notamment ses besoins en flexibilité horaire. Elles aboutissent à une complexification croissante de la réglementation qui surimpose aux lois inchangées de 1936 une multitude de textes et d'aménagements successifs visant à favoriser l'adaptation des entreprises aux transformations économiques et technologiques de leur environnement (Freyssinet, 1997 ; Morin et al. 1998).

A vouloir instrumenter et distinguer tous les cas de figure, la législation "se caractérise par une prolifération, une instabilité et une opacité, qui sont sans doute arrivées à un point limite" (Elbaum, 1996). Combinant surréglementation et dérégulation, elle conduit, dans certains cas, les petites et moyennes entreprises privées de service juridique à un immobilisme apparent, voire à des solutions "officieuses ou paralégales" (Elbaum, 1996).

Les années 90, face à la montée du chômage voient le retour en force du thème de la réduction du temps de travail comme vecteur d'emploi. Pour inciter les entreprises à réduire leur temps de travail d'au moins 10 %, à réorganiser leurs modes de production et à créer des emplois (à hauteur de 10 % des effectifs), la loi du 11 juin 1996, dite loi de Robien, accroît les aides financières publiques et assouplit leurs conditions d'obtention (Freyssinet, 1997). L'Etat accorde une exonération de charges¹ aux

¹ L'exonération de charges porte sur l'ensemble des salariés bénéficiant de la RTT ; elle est de 7 ans contre un maintien dans l'emploi pendant 2 ans, dans le volet offensif ; de 3 ans en cas de maintien dans l'emploi dans le volet défensif.

entreprises qui s'engagent à créer des emplois (volet offensif) ou à éviter des licenciements (volet défensif) dans le cadre d'un accord collectif d'ARTT. Une telle incitation économique doit permettre d'assurer au moins en partie la compensation salariale afin de pas alourdir les coûts de production. Promue par des experts, économistes et consultants, cette idée dépasse les traditionnels clivages politiques même si le débat sur la RTT suscite des positions passionnées et contradictoires.

La loi d'orientation et d'incitation à la réduction du temps de travail du 13 juin 1998, dite loi Aubry I, reprend certes le principe d'un système incitatif² mais surtout impose une nouvelle norme horaire aux entreprises et salariés soumis à la réglementation sur la durée du travail, avec le passage de la durée légale du travail à 35 heures au 1er février 2000 pour les entreprises de plus de vingt salariés. Ce système incitatif vise à favoriser la négociation et s'inscrit dans un processus innovant de co-production de normes déjà amorcé par les lois précédentes. Intervenant en amont et en aval des négociations, la loi articule contrainte et décentralisation de la négociation (définition des modalités d'aménagement de la contrainte). Elle favorise ainsi à l'échelon de l'entreprise, de nouvelles formes de régulation. La seconde loi Aubry du 19 janvier 2000 tire les leçons des accords conclus pour définir les règles d'application et de contrôle du passage aux 35 heures.

1.2. Les PME constituent-elles un enjeu spécifique ?

Dans le cadre d'une politique associant RTT et création d'emploi, les PME constituent un enjeu important. Elles représentent en France la majorité des entreprises et emploient près des deux tiers des salariés (Amadiou, Rojot, 1996). Un rapport récent (Deneuve, 1999) rappelle la forte réactivité des PME-PMI aux reprises conjoncturelles. Celle-ci se traduit par des investissements et des embauches qui font des PME des pourvoyeuses d'emploi reconnues, nourrissant les espoirs de la classe politique (Torrès, 1999).

Dans ce contexte, il importe pour le gouvernement de mesurer l'attitude des PME, d'autant plus qu'elles sont un enjeu dans le bras de fer entre l'Etat et les syndicats patronaux. Le MEDEF et la CGPME réclament une dispense pour les entreprises de 20 salariés (Liaisons Sociales, 20/01/2000), incitant les PME à l'attentisme tandis que les aides financières publiques invitent à une entrée rapide dans le dispositif sous peine d'un accroissement des coûts de RTT. Ceci explique sans doute en partie la difficulté qu'il y a à repérer un comportement homogène des PME, comme le montrent les bilans suivants du ministère de l'emploi. Le bilan global sur "les 35 heures" présenté en septembre 1999 à l'Assemblée Nationale³, fait état d'un manque d'enthousiasme des PME.

² bien qu'il soit moins avantageux que le dispositif de Robien dont certains économistes ont souligné le coût (Cette, Gubian, 1997).

³ Le 20 septembre 1999, à deux semaines de la présentation de la seconde loi Aubry, après un an d'application de la loi Aubry du 13 juin 1998.

"La proportion d'unités ayant signé un accord de RTT dans le cadre des lois Robien ou Aubry est au total de 13%. Ce taux s'élève à 19% entre 50 et 200 salariés, à 29% entre 200 et 500 salariés, et à près de 30% au-delà. En revanche, les 35 heures n'ont séduit que 9% des unités ayant entre 20 et 50 salariés. Un résultat inquiétant, puisqu'il signifie que 91 % de ces entreprises devront négocier et appliquer les 35 heures d'ici un an." (Liaisons Sociales Quotidien, 22/09/99 n° 12993).

Mais le bilan arrêté au 29 décembre 1999 note une montée en puissance des accords dans les petites entreprises :

sur 20 241 accords signés sur 18 mois entre les deux lois Aubry, "les entreprises de 20 à 49 salariés représentent 31 % des accords conclus, celles de moins de 20 salariés 41 %" (Liaisons Sociales, 14/01/00).

Ces dernières anticipent donc l'entrée en vigueur légale des 35 heures fixée à 2002, rappelant que "paradoxalement ce sont les entreprises de petite taille qui intègrent le mieux les dispositifs réglementaires à leurs pratiques existantes" (Liaisons Sociales, 1994). Ceci est confirmé par les bilans réalisés par le Conseil Régional Nord-Pas de Calais qui notent une véritable montée en puissance des dispositifs de Robien, Aubry I, avec l'arrivée en nombre de petites (moins de 50 salariés) et très petites entreprises (moins de 20 salariés).

L'absence de prédictibilité du comportement des PME ressortit à la profonde hétérogénéité des PME et à la diversité de leurs facteurs de contingence (Mahé de Boislandelle, 1998). Il va de soi qu'une baisse généralisée de la durée du travail ne prend pas en compte cette diversité. Tous les secteurs d'activités ne connaissent pas les mêmes contraintes d'incertitude ou de saisonnalité. En outre la structure des effectifs, leurs niveaux de qualification, leur coût, leur difficulté de recrutement, le poids du coût salarial dans le coût du produit sont autant de paramètres déterminants du coût de la RTT dont les effets peuvent s'amplifier en PME et constituer de réels problèmes.

1.3. ARTT et effet-taille

Il est patent d'un point de vue structurel qu'un délai supplémentaire est nécessaire aux entreprises de petite taille. Celles-ci constituent en effet un enjeu au niveau de la négociation. La législation en favorise aujourd'hui la décentralisation à l'échelon de l'entreprise. Or un nombre important de PME sont de fait exclues des mécanismes de la négociation (Elbaum, 1996). On connaît l'incidence des seuils réglementaires d'effectifs⁴ sur la représentation syndicale et l'utilisation qu'en font des dirigeants d'entreprises pour limiter l'exercice d'un contre-pouvoir et garder la maîtrise des formes de négociation dans l'entreprise (Liaisons Sociales, 1994).

⁴ on distingue en France les entreprises de moins de 50 salariés des autres car c'est la variable organisationnelle liée à la taille qui différencie les pratiques de négociation (DARES, 1996). L'INSEE distingue les TPE (moins de 20 salariés), les PME (20 à 500) et les grandes entreprises (+500).

Les caractéristiques des dirigeants et notamment leur volonté de rester maîtres de leur gestion jouent ici un rôle non négligeable. Lorsque la représentation syndicale est absente, "seule la volonté du dirigeant de se mettre en règle constitue un facteur véritablement déclenchant" de la négociation (Liaisons Sociales, 1994). La loi de Robien a eu le mérite de relancer la procédure de mandatement syndical qui permet à un syndicat de mandater un salarié pour signer l'accord. Mais la complexité juridique du dossier, la méconnaissance de cette procédure et l'absence de personnel spécialisé en droit ou en gestion des ressources humaines prédisposent selon les cas à l'attentisme, voire heurtent des dirigeants hostiles au fait syndical ou à la négociation avec les pouvoirs publics comme le montrent certains cas d'étude (Alis, 1999).

Enfin, sans nier la spécificité des problèmes de gestion de la PME, nous pensons que les catégories dans lesquelles sont pensées et représentées les configurations d'entreprises ou encore comptabilisés les accords signés et les emplois créés, selon des tranches hiérarchisées d'effectifs, faussent l'analyse du problème en même temps qu'elles en prédéterminent les résultats. Une opposition entre grandes et petites entreprises n'est pas forcément signifiante. De fait le bilan de septembre 1999 montre que les grandes entreprises tendent à se passer des aides de l'Etat pour limiter le volume de la RTT et des embauches afférentes.

De plus, la porosité des frontières organisationnelles, le développement de logiques de réseaux (Besson, 1997), l'autonomie des sites au sein d'un même groupe invalident la pertinence d'une classification des entreprises par tranche d'effectifs dès qu'on entre dans une réflexion sur le fonctionnement organisationnel. La taille de l'entreprise n'est donc pas à elle seule un facteur discriminant de l'attitude des entreprises face à la RTT, ni un argument déterminant de la faisabilité ou non d'une RTT en PME. L'expérience régionale de PME du Nord-Pas de Calais l'atteste.

2. PRESENTATION DE LA RECHERCHE : CHAMP D'ETUDE ET CADRE OPÉRATOIRE

Afin de restituer la spécificité de cette expérience, nous présentons d'abord le dispositif régional. Celui-ci constitue à la fois le cadre et le contexte de notre étude, conformément à la convention de recherche. Il explique l'opérationnalité des objectifs assignés à la recherche : formaliser les conditions d'une RTT réussie et instrumenter le passage aux 35 heures, à partir de l'analyse d'expérimentations en cours, et le recours à une méthodologie qualitative : études de cas ayant donné lieu à dix monographies d'entreprises⁵ et entretiens semi-directifs avec les dirigeants, DRH, voire responsables de production des PME observées. Nous présentons ensuite notre échantillon d'entreprises et les déterminants des accords.

⁵ Rapport d'enquête réalisé pour le Conseil Régional Nord-Pas de Calais mars 1999 : "La réduction du temps de travail des cadres : monographies d'entreprises" (Dietrich, 1999).

2. 1. Proximité territoriale et politique régionale d'incitation à l'ARTT : une logique de réseau et d'échanges

Notre travail s'inscrit dans le programme d'interventions et d'échanges entre chercheurs, consultants et animateurs des réseaux d'entreprises du Conseil Régional Nord-Pas de Calais. Dans le cadre de sa politique, celui-ci a mis en place dès 1996 un 'pôle de compétence sur l'ARTT' visant à faire de l'ARTT un levier du développement économique et social. L'originalité et la spécificité de cette approche résident dans l'animation d'un dispositif d'accompagnement des PME, considérées comme un enjeu important du dynamisme régional. L'objectif de ce dispositif est moins la conformité légale que la performance des entreprises par une action sur l'organisation afin de réduire les surcoûts liés à la flexibilité, accroître la productivité et le chiffre d'affaires. La Région relaie ainsi les dispositifs de l'Etat par des incitations complémentaires :

- en favorisant le développement de réseaux locaux regroupant des entreprises : la démarche est collective pour faciliter "les échanges de savoir-faire entre entreprises" et permettre "une certaine capitalisation des acquis, (qui) sont un ferment pour d'autres actions de développement" (document du Conseil Régional Nord Pas de Calais).

- en finançant conjointement l'intervention de consultants qui aident les entreprises à réaliser diagnostics, études de faisabilité et à mettre en place l'ARTT et l'étude de cette "expérimentation-action"⁶ par des chercheurs qui assurent la production, la formalisation et la capitalisation de connaissances et d'outils à destination des acteurs de l'entreprise (dirigeants, salariés, syndicalistes), des chambres de commerce etc.

La proximité territoriale, la multiplication des échanges et la diffusion des expériences explique l'importance de la dynamique contractuelle dans les PME. L'engagement récent d'entreprises adhérentes à la CGPME dans le dispositif régional souligne la force de cette logique de réseau.

2.2. Diversité des PME

Compte tenu des objectifs assignés à la recherche, notre échantillon privilégie des PME ayant conclu des accords de Robien depuis un ou deux ans, elles-mêmes engagées dans l'évaluation de ces accords. Ces deux critères ont conduit à sélectionner des entreprises pionnières en matière d'ARTT, d'autres qui "*ont pris le train en marche*", ou ont conclu des accords dans l'urgence ! Au-delà de ces critères, nous avons souhaité que les 10 entreprises étudiées reflètent clairement la diversité sectorielle et structurelle des entreprises signataires d'accords. Elles relèvent des secteurs suivants :

⁶ Les expressions entre guillemets sont extraites d'un document du Conseil Régional Nord-Pas de Calais : "Aménagement et Réduction du temps de Travail : une politique régionale" (1996).

- production : agro-alimentaire (conserves, surgelés), fabrication de plats cuisinés à base de produits de la mer ; production et traitement de produits agricoles (semences, engrais, nourritures animales, céréales) ; chimie (fabrication de peintures) ; fabrication et/ou transformation de cartonnages, de plastiques et caoutchoucs, d'accessoires et consommables électro-ménagers ;
- services : conseil-formation.

Elles assurent la commercialisation de leurs produits, avec dans certains cas une segmentation forte de leurs activités commerciales. Leur chiffre d'affaires varie avec leur taille. Certaines exportent ou sont implantées à l'étranger, d'autres ont une stratégie de niche dans un contexte fortement concurrentiel, d'autres ont un rayonnement local.

Elles sont de taille et d'ancienneté très variables ; l'une date de 1825, d'autres sont de création relativement récente (1979, 1987), une autre a fait l'objet d'un rachat récent (1996). Leurs effectifs varient de 18 à 631 personnes (après embauches) et le pourcentage de cadres de 5 à 41 %, le statut cadre ayant été utilisé comme outil de promotion et de valorisation des salariés. La moyenne d'âge et l'ancienneté sont, à deux cas près, élevées.

Elles diffèrent par leur régime de propriété. Certaines sont des héritages de famille qui maintiennent une structure de direction familiale ou font maintenant partie d'un groupe puissant. Certaines sont en Sociétés Coopératives Ouvrières de Production, d'autres en SARL. Les statuts des dirigeants sont variables mais à deux cas près, ils sont salariés de l'entreprise même lorsqu'ils sont propriétaires.

Au-delà de cette diversité, elles se caractérisent toutes par une forte culture d'entreprise, un souci d'améliorer les conditions de travail des salariés, certaines étant déjà passées à 38 heures dans le cadre de la loi quinquennale sur l'annualisation du temps de travail. Les accords ont été conclus dans des délais relativement courts, à l'initiative des dirigeants ! Il s'agit d'accords offensifs avec création d'emplois, optant pour une compensation salariale totale, avec gel des salaires, à l'exception d'un accord défensif accompagnant un plan social mais se traduisant par l'embauche de jeunes et une réduction de salaire pour les cadres et agents de maîtrise.

Le rôle majeur des dirigeants nous a conduit à les interviewer systématiquement. Les entretiens (enregistrés et retranscrits) portaient globalement sur les déterminants et les formes de l'accord, la démarche suivie, les difficultés rencontrées, les conséquences prévues ou non, les changements conduits, les leçons tirées, etc. Des entretiens exploratoires ont permis de mieux cibler la stratégie de collecte des données. Les entretiens ont rapidement révélé une certaine récurrence et homogénéité des propos tenus. Ils nous ont progressivement amenée à recentrer nos questions, à formaliser certains constats ou postulats de recherche et à en vérifier la pertinence.

2. 3. Identité des déterminants économiques, organisationnels et sociaux

La baisse d'activité constitue le contexte dominant des accords défensifs. Mais les accords offensifs ne sont pas tous liés à un contexte de croissance. Certains accords offensifs sont le fait d'entreprises confrontées à une réorganisation interne, ayant connu précédemment une forte baisse d'activités. La réduction du temps de travail est globalement le moyen de compenser les contraintes liées à son aménagement, première cible des dirigeants. Mais ce faisant, le souci de stabiliser une main-d'oeuvre précarisée (CDD, intérim, saisonniers) et de simplifier sa gestion est présent dans bien des cas.

Les déterminants économiques et organisationnels avancés par les directions d'entreprise sont donc multiples mais convergent tous vers un accroissement de flexibilité. Cette recherche de flexibilité est rendue nécessaire avant tout par une activité cyclique ou irrégulière liée à la saisonnalité des activités, aux fluctuations de la demande, à la diversification des produits requérant des cycles de fabrication différents. Cette recherche de flexibilité organisationnelle répond également à la nécessité d'une meilleure adaptation au marché avec notamment un raccourcissement des délais de production, une amélioration du service au client ainsi qu'aux exigences d'un marché en croissance pour certaines entreprises.

L'annualisation du temps de travail est l'instrument majeur de cette flexibilité. Favorisant l'aménagement des temps de travail, l'ARTT permet une organisation productive plus adaptée, résorbant les goulets d'étranglement de la production, favorisant l'allongement de la durée d'utilisation des équipements ainsi qu'une extension des plages horaires d'ouverture aux clients.

"Avec la loi de Robien, au lieu de travailler 217 jours par an en fabrication, on en travaille 242. C'est énorme. C'est énorme le nombre de jours d'ouverture de la fabrication. Ce qui nous fait un gain au niveau stockage et une réponse bien plus rapide et meilleure au niveau des clients. Alors cela, on ne peut le calculer en monnaie sonnante et rébuchante... mais la réalité est là." ⁷

L'ARTT favorise ainsi la productivité horaire du travail et celle du capital. Il est le support d'un processus de rationalisation, une nouvelle façon d'"organiser des durées profitables" (Foucault, 1975) assurant la capitalisation des temps individuels. Les durées journalières, hebdomadaires et mensuelles s'allongent :

"actuellement on fait 8 h-20 h, 41,40 h/semaine de janvier à septembre. Même horaire en juillet et août. Avant l'entreprise fermait en août, ce qui n'est plus le cas maintenant car avec la clientèle, on ne peut plus. Mais sans jour hebdomadaire de repos ARTT car je prends des intérimaires et j'ai besoin de gens pour encadrer".

Les bilans établis par les PMI à l'issue d'un an d'expérimentation du dispositif d'ARTT confirment l'importance des gains de productivité et des bénéfices réalisés à l'issue d'une

⁷ Les propos en italique sont tirés des entretiens.

réorganisation des temps de travail et confortent les entreprises dans leur démarche de rationalisation.

3. ARTT ET MANAGEMENT DE PROXIMITE

Les PME ont constitué notre champ d'étude sans être pour autant un objet d'étude en soi. Toutefois l'observation empirique fait apparaître l'importance de la "proximité" notamment hiérarchique dans la réussite des accords d'ARTT. Torrès (1999) fait de la proximité le fondement même de la spécificité de gestion de la PME. Les dimensions organisationnelle et managériale de la proximité permettent selon nous, d'expliquer l'efficacité des ajustements mutuels dans la construction de compromis entre direction et salariés.

3. 1. Monde domestique et proximité hiérarchique

Qu'elles soient industrielles ou marchandes du point de vue de leurs activités ou de leurs ressources productives, les PME observées adoptent des mécanismes de coordination qui relèvent d'un "monde domestique" (Eymard-Duvernay, 1990). L'importance accordée au lien social, le souci commun des dirigeants et salariés d'agir en faveur de l'emploi, l'exemplarité, la fidélité, les relations interpersonnelles, attributs du monde domestique dans l'économie des grandeurs (Boltanski, Thévenot, 1992), une culture de métier avec la valorisation et la transmission des savoir-faire sont reconnues comme des valeurs fondamentales. La prééminence des liens de confiance entre entrepreneur et salariés fonde les mécanismes de coordination sur la stabilité des personnes, elle-même fondée sur l'appréciation de la capacité productive du salarié (Eymard-Duvernay, p18).

La convivialité associée à une forte ancienneté, la supervision directe (Mintzberg, 1982), "un style de commandement souvent orienté vers les personnes" (Torrès, 1999) interagissent avec la centralisation de la gestion pour favoriser "l'intégration des buts individuels aux buts de l'organisation" (Torrès, 1999).

"Moi j'ai dit à mon patron, si on met quelque chose en place, si l'entreprise gagne de l'argent, il faut que les salariés gagnent de l'argent... Tout le monde doit être gagnant. Et au départ, moi j'ai dit aux gens : en fait, c'est pas une diminution du temps de travail qu'on a, c'est une augmentation de salaire ; ce qui est différent dans la démarche. Je l'ai jamais entendu nulle part ça. Pour moi, c'est une augmentation de salaire. La réalité est là : on travaille moins, on gagne autant !".

La proximité hiérarchique facilite l'information et l'implication de l'ensemble des salariés dans la démarche ainsi que la décentralisation de la négociation. Celle-ci favorise la construction de formes d'ajustement mutuels (Mintzberg, 1982) entre encadrants et salariés, voire entre salariés d'un même service tenant compte des contraintes personnelles et familiales de chacun, une fois définies les contraintes du service. La réduction du temps de travail ne compensant pas toujours les contraintes issues de son aménagement, les directions d'entreprise favorisent le dialogue social et la régulation conjointe (Reynaud, 1989).

3. 2. Centralité des dirigeants et esprit d'entreprise

Le rôle primordial des dirigeants dans la conduite de telles stratégies de changement est indéniable et leur implication une condition essentielle. La personnalité des dirigeants, leur sympathie dans certains cas à l'égard du Centre des Jeunes Dirigeants, organisation patronale favorable à une RTT à la carte, leur souci de donner l'exemple⁸ et de répondre aux attentes des salariés ont été déterminantes dans la réussite et la viabilité de ces accords. *"L'ARTT c'est un état d'esprit"* résume le DRH d'une coopérative agricole.

Pour expliquer leur engagement dans une démarche d'ARTT, les dirigeants rappellent leur double rôle d'entrepreneur et d'employeur et assimilent l'ARTT à un défi social et économique. On peut retrouver ici le modèle de l'entrepreneur que développent Julien et Marchesnay (1996) : "celui qui innove en fonction des opportunités qui se présentent mais aussi qui organise les ressources pour produire et commercialiser, tout en recherchant son intérêt". De fait, dans leur démarche d'ARTT, les entreprises observées associent étroitement opportunisme, changement organisationnel et recherche de compétitivité.

Le dispositif public d'aide à l'ARTT a été perçu et saisi par l'ensemble des entreprises comme une opportunité d'améliorer le fonctionnement organisationnel et les gains de productivité. Mais cet 'opportunisme' peut relever d'une stratégie à très court terme s'il ne s'inscrit pas dans une réflexion sur le fonctionnement de l'entreprise. De ce point de vue, il s'est traduit par une restructuration du champ de la problématique et un renversement de perspective : c'est le changement d'organisation facilité par le dispositif d'aide public qui permet aux entreprises de se conformer à l'obligation légale. En témoignent ces propos éloquents :

"Notre groupe ne s'est pas engagé dans les 35 heures, il s'est engagé dans un raisonnement économique en disant 'comment faire pour apporter de la flexibilité dans nos organisations, quels supports juridiques on a pour apporter de la flexibilité'. Et ce qu'on veut c'est faire travailler les gens lorsqu'il y a du travail. Ce n'est pas faire travailler les gens le maximum d'heures, c'est, lorsqu'il y a du travail, qu'ils soient là, et lorsqu'il n'y a pas de travail qu'ils soient à la maison... Et lorsque la loi de Robien est arrivée, globalement, elle a répondu à un certain nombre de questions que le groupe se posait... Et donc naturellement on s'est engagé dans cette direction là : de Robien nous permet de travailler!"

Tous les dirigeants s'accordent à dire que si la RTT est conçue comme une mesure isolée, elle représente forcément un coût et une contrainte préjudiciables. Ils contestent globalement l'imposition d'une telle mesure mais insistent sur la nécessité de transformer la contrainte en opportunité. Quand elle est perçue comme une opportunité "d'investigation des fonctionnements organisationnels" (Moison, 1997), débouchant

⁸ Des dirigeants ont même imposé à l'inspection du travail leur inclusion dans l'accord !

sur leur transformation, elle s'accompagne d'une augmentation des capacités de production de l'entreprise.

3. 3. L'ARTT comme dispositif de gestion

Les aides financières incitant à la création d'emploi sont perçues comme une opportunité de rajeunir la pyramide des âges ou d'assurer la relève de l'encadrement. Quand elles concernent des emplois qui auraient été créés de toutes manières, elles conjuguent effet d'aubaine et effet de croissance pour des entreprises nouvelles promises à développement. Elles font émerger des opportunités de création de valeur : associées à une réflexion sur les besoins en compétences de l'entreprise, elles se traduisent par le recrutement de jeunes diplômés sur des fonctions d'expertise ou de développement commercial spécifiquement créées.

Ainsi reconfiguré, le problème de la RTT inscrit sa négociation dans une logique gestionnaire liant étroitement construction de compromis entre intérêts différents et production de règles et conventions. A ce niveau, des analyses en termes psychosociologiques par la volonté ou la personnalité du dirigeant ou en termes de structure par la proximité hiérarchique ne suffisent pas à expliquer la viabilité ou la réussite des accords. L'ARTT permet de concilier des rationalités technico-économiques et socio-politiques (Louart, 1995), des logiques collectives et individuelles parce qu'il est le support d'un projet plus global de réorganisation de l'entreprise.

La définition et la mesure des temps travaillés donnent lieu à des conventions qui sont autant des formes de contractualisation implicites ou explicites que des prescriptions en matière de comportements. Avec la mise en place d'accords d'ARTT se manifeste ce que Moisdon (1997) appelle "une philosophie de l'action organisée qui lie de façon continue la construction de l'instrumentation à celle de l'organisation elle-même".

En ce sens nous voyons dans l'ARTT un "dispositif de gestion". Par cette expression, Moisdon (1997) désigne "les types d'arrangement des hommes, des objets, des règles et des outils (qui) paraissent opportuns à un instant donné". Arranger, c'est ranger selon un dessein, c'est-à-dire déterminer l'ordre qu'on adopte. Ce terme d'arrangement signifie à la fois une mise en ordre des modes et des règles de fonctionnement et une mise aux normes (juridico-temporelles) de l'utilisation des hommes au travail. Il implique un accord entre les négociateurs mais aussi un processus de mise en sens de l'action permettant aux salariés de s'approprier les obligations implicites qu'il véhicule. Il suppose une clarification des enjeux et objectifs liés au changement de la durée et de l'organisation du temps de travail et leur évaluation dans la durée.

Conçu comme un dispositif de gestion instrumentant de nouvelles formes de régulation et de gestion au service de la modernisation de l'entreprise, l'ARTT implique des effets transformateurs à plus long terme. On peut se demander à l'instar de Torrès (1998), s'ils ne "dénaturent" pas la PME.

4. ARTT ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

S'il n'y a pas de RTT "*sans mise à plat du fonctionnement organisationnel*", il n'y a pas de réorganisation sans "formalisation de l'activité organisée" (Moisdon, 1998). L'ARTT conduit les PME à formaliser leurs modes de fonctionnement.

4. 1. Une démarche de formalisation

Pour s'adapter aux contraintes de l'environnement, il ne suffit pas d'élargir les durées d'activités, ni d'établir des emplois du temps, si complexes soient-ils. L'annualisation des temps de travail s'accompagne d'une individualisation et d'une diversification des horaires requérant une planification et un contrôle accru du travail et de sa répartition. En ce sens, l'instrumentation du temps de travail ne relève pas de la simple intendance, selon l'expression de Gilbert (1998). Au-delà des obligations légales et nécessités de contrôle des temps travaillés, il s'agit de prévoir l'affectation des ressources mais aussi d'anticiper les besoins en compétences. L'instrumentation gestionnaire du temps de travail implique donc une vision globale de l'environnement et du fonctionnement de l'entreprise.

Elle suppose tout d'abord une réflexion sur la multiplicité des temporalités de l'entreprise et leur coordination : temps de la nature, du produit, du client, temporalité industrielle et temporalité du marché, temps des machines et rythmes sociaux etc. Cette réflexion est stratégique car elle articule création de valeur et fonctionnement organisationnel. Elle favorise à court terme une réactivité accrue mais suppose une anticipation plus grande des activités à venir et un horizon temporel élargi.

Telle entreprise a paradoxalement raccourci ses plages d'ouverture aux clients après avoir mesuré l'inutilité d'une ouverture plus matinale. D'autres ont décrété des plages de fermeture en périodes de latence forte de l'activité, régulant ainsi l'obligation de RTT, les coûts de fonctionnement, optimisant la mobilisation des ressources en fonction de la demande.

Coordonner ces différentes temporalités permet d'articuler des rationalités parfois contradictoires, entre production et maintenance par exemple, pour les intégrer dans une logique de coopération au service du client. Le client est au coeur de la réorganisation de l'entreprise avec dans la plupart des cas observés un renforcement structurel de la fonction commerciale et une rationalisation de ses modes d'organisation et façons de travailler.

Le temps des commerciaux est réputé non comptable du fait de leur mobilité. Il est pourtant optimisé par une formalisation accrue de l'activité et un encadrement renforcé. Les objectifs fixés aux commerciaux ne changent pas mais segmentation des clientèles, redéfinition des zones géographiques de prospection, indicateurs de gestion, proratisation des temps consacrés aux clients constituent désormais les outils de pilotage et de contrôle de la force de vente.
--

D'une manière générale, réduire les coûts liés aux pertes de temps de toutes sortes guide le recentrage des cadres sur le coeur de leur métier en vue d'optimiser leur valeur ajoutée et débouche sur l'identification des éléments essentiels de la chaîne de valeur. Une telle

réflexion gouverne la réorganisation profonde d'un cabinet de conseil et de formation (19 personnes), "sur le modèle d'une PME", selon les termes du directeur ! Cette réorganisation globale combine formalisation de la structure, des emplois, des produits et stratégie à plus long terme.

Organisée autour de trois départements d'activité très autonomes, "avec *"de moins en moins de transfert entre eux"*", l'entreprise glissait vers *"un groupement d'intervenants indépendants"*. L'ARTT met en lumière cette dérive et détermine le directeur à formaliser l'organisation. Il crée un comité de direction et un bureau d'étude renforçant ainsi les structures de contrôle. Les départements sont maintenus mais le bureau d'étude composé de deux postes nouveaux : ingénierie de formation et gestion de production, est défini comme un *sas de conception*, chargé de formaliser et valider l'offre de service, de contrôler la conformité de la prestation réalisée.

Cette formalisation accrue de l'offre de service permet de capitaliser et d'homogénéiser les prestations réalisées et d'en assurer le transfert ou l'adaptation à moindre coût tandis que son contrôle évite les pertes de temps et d'argent liées aux affaires non ou mal suivies, aux contrats mal évalués etc. Enfin la coordination assurée par le bureau d'étude entre des entités relativement autonomes enrayer la dérive coûteuse des postes de production vers des postes de structure. A l'occasion des mouvements de personnel qui ont accompagné l'ARTT, les emplois de formateur-consultant ont été redéfinis et hiérarchisés afin de favoriser des parcours professionnels et ainsi à plus long terme de fidéliser les salariés.

4. 2. Un renforcement de la fonction ressources humaines

Définir de nouvelles formes de division/coordination du travail remet en cause certaines pratiques de management, interroge la pertinence des outils de gestion des ressources humaines et interpelle la fonction ressources humaines. Celle-ci s'en trouve renforcée dans ses fonctions de contrôle et de développement. Concrètement, deux PME ont recruté un DRH à l'issue de la mise en place de l'accord d'ARTT.

Le DRH assume le rôle technique central "d'analyste" aux fins de prévision et de contrôle : il quantifie annuellement les volumes d'heures à réaliser par chaque salarié en fonction de son contrat de travail et les convertit en emplois du temps en fonction des besoins que font remonter les services. Il centralise ainsi l'ensemble des informations concernant le fonctionnement organisationnel afin de favoriser la décentralisation des décisions. Il se définit comme le vecteur de nouvelles formes de coordination entre services.

Allonger la durée d'utilisation des équipements, faire travailler les équipes en l'absence d'encadrants requièrent polyvalence, autonomie et responsabilité de la part des salariés. Pour assurer une véritable mobilité interne, les PME renforcent leurs pratiques de GRH et dans la foulée, formalisent leurs outils : descriptions de poste, gestion des compétences, évaluations, plans de formation font leur apparition ou se systématisent. S'ensuivent bien souvent une individualisation des rémunérations, voire une reclassification des emplois. Ces pratiques impliquent de manière croissante l'encadrement opérationnel.

"La polyvalence, je suis persuadé qu'elle existe dans toutes les entreprises, mais elle est latente, on ne sait pas l'utiliser. Elle existe, le tout c'est de la faire sortir ! (...). Alors qui bloque la polyvalence ? C'est l'encadrement..."

L'ARTT requiert une redistribution des compétences et des savoirs qui implique une bonne connaissance des hommes et de leurs capacités. Un management de proximité peut favoriser une telle connaissance même s'il peut générer dans certains cas, une forte dépendance des salariés à l'égard de l'encadrement handicapant fortement la faisabilité de l'ARTT. Cette redistribution des emplois et des compétences bouscule les pouvoirs en place, qu'il s'agisse de pouvoirs fondés sur l'autorité formelle ou sur la détention d'un savoir-faire. Elle exige donc une redéfinition et un renforcement du rôle managérial de l'encadrement dont la plupart des entreprises soulignent les insuffisances :

"il est vrai que l'ARTT a renforcé l'autonomie des personnes, et à ce titre là plus les gens sont autonomes, plus le niveau d'encadrement doit être performant ; parce que le niveau d'attente (à l'égard) de son manager n'est plus 'donne moi du travail' c'est 'aide moi à régler des difficultés, à faire des projets' et donc inévitablement, cela a mis en lumière un certain nombre de failles, en tout cas des limites dans notre organisation... J'estime qu'un cadre, c'est quelqu'un qui a plus que de l'autonomie de travail, c'est quelqu'un qui a un rayonnement, qui peut piloter des opérations, animer une équipe, ... dans le vrai sens de l'encadrement quoi."

Au-delà de la signature de l'accord, l'ARTT suppose l'apprentissage de comportements nouveaux et la définition de nouvelles normes organisationnelles.

4.3. Une opération de traduction

Un tel apprentissage ne va pas de soi, même dans une petite structure. Si un management de proximité favorise l'information et l'ajustement mutuel, il ne suffit pas à l'appropriation collective de nouvelles règles de fonctionnement, pas plus que la participation, ou l'adhésion des salariés à l'accord. Les bilans réalisés par les entreprises montrent à l'envi que l'efficacité et la pérennité du dispositif exigent un rappel et une clarification permanents des règles. Ceux-ci requièrent ce que nous appelons une opération de traduction (Callon, Latour, 1991), soutenue par la construction d'un outillage adapté, un investissement nécessaire à la lisibilité de nouvelles conventions de fonctionnement, confirmant les fonctions de "repérage, d'incitation, d'apprentissage de l'action collective" assignés par Moison (1998) aux outils de gestion.

Ce terme de traduction désigne deux choses : la conversion d'un temps de travail contractuel en séquences et prescriptions horaires individuelles et la redéfinition de la relation contractuelle entre le salarié et l'entreprise. D'une part le DRH crée des équivalences entre des temporalités différentes, qu'il s'agisse d'unités de mesure ou de contraintes d'activités. D'autre part il assure le passage d'une notion juridique abstraite comme l'annualisation-modulation à un artefact technique qui permet sa visualisation. La fonction de représentation

du planning pour évidente qu'elle soit, doit permettre une visibilité sur l'année et garantir la transparence de la relation contractuelle : l'annualisation distanciée en effet le rapport à l'argent. Les propos suivants sont explicites :

“ la RTT c'est pas évident à percevoir quand on aligne des semaines de 46 ou 48 heures, il faut constamment rappeler les règles”. Ces semaines-là "comptent double" et semblent bien mal payées !... "Il faut qu'ils soient tranquilisés sur la notion de temps parce que plus vous êtes flexible, plus il faut savoir où vous allez... Il faut qu'il y ait une transparence totale sur les heures à réaliser...La deuxième chose, cela permet de s'entendre, d'avoir une vision sur l'année qui va se dérouler... Une troisième chose, c'est que cela fait la nuance entre le temps et l'argent.”

La régularité des cycles horaires et jours de récupération est un facteur opératoire essentiel que les entreprises ont intérêt à préserver au sein d'un système flexible. Mais pour être vecteur d'un apprentissage organisationnel, l'ARTT doit favoriser la controverse et l'ajustement progressif des représentations.

CONCLUSION

De la loi de Robien, dispositif incitatif de RTT librement choisi aux lois Aubry imposant une réduction généralisée de la durée du travail à un patronat plutôt hostile, on assiste à une montée en puissance (ou à un retour) de l'intervention de l'Etat. Notre propos n'est certes pas de débattre de la pertinence de telles mesures mais on constate que négociation et changement peuvent avoir des effets pour le moins paradoxaux dès lors qu'ils sont contraints ! Nombre d'accords Aubry signés dans la précipitation prennent l'exact contre-pied des conclusions auxquelles conduit l'analyse de dispositifs d'ARTT. Obéissant à une logique de mise en conformité juridique ou d'opportunisme à court terme (bénéficiaire des aides de l'Etat), ils se focalisent sur des marchandages parfois mesquins autour du décompte du temps de travail (temps de pause par exemple) et occultent toute réflexion sur son organisation ! Or, nous l'avons vu, celle-ci est essentielle pour éviter l'augmentation des coûts, la désorganisation des activités, des pertes de productivité et l'insatisfaction des salariés.

Le passage aux 35 heures et la mise en conformité avec la loi ne se réduisent pas à la conclusion d'un accord ni à l'application instrumentale de règles juridiques. Notre étude montre ainsi que l'engagement des dirigeants dans la démarche d'ARTT constitue une condition fondamentale en PME. L'ARTT peut être une opportunité de créer de la valeur ajoutée quand il va dans le sens des mutations en cours, orientées vers le client, “à savoir le passage d'une organisation permanente et rigide à une organisation plus flexible reconnaissant davantage les initiatives et les compétences individuelles et fonctionnant plus en phase avec la réalisation d'un programme d'activités (production de biens et de services)” (Burel, 1999).

Une telle démarche implique de repenser le fonctionnement de l'entreprise. En amont, elle requiert une anticipation accrue des évolutions, besoins et ressources de l'entreprise

qui implique l'ensemble des actes de gestion et contraint notamment les PME à repenser leur gestion des ressources humaines. C'est d'ailleurs cette dernière question qui prévaut dans l'appui-conseil aux petites structures en vue de leur passage aux 35 heures en 2002, faisant de la gestion des compétences un enjeu majeur de la faisabilité de leur RTT. La question du temps de travail ouvre ainsi des perspectives intéressantes pour la recherche sur la GRH en PME.

Les problèmes liés à la RTT ne se posent pas avec la même intensité, ni dans les mêmes termes en PME que dans les grandes entreprises. De fait la durée du travail y est déjà plus longue (INSEE, 1997) ! Ils manifestent cet effet de grossissement analysé par Mahé de Boislandelle et relancent le débat sur la spécificité de la PME. Notre étude souligne les atouts spécifiques de la PME dans la recherche de nouveaux modes de régulation. Mais elle montre aussi que l'ARTT requiert une planification et une formalisation accrues du travail, un renforcement des modes de coordination et une autonomie accrue de la part des salariés. De ce point de vue, seule une observation dans la durée pourra évaluer l'incidence de l'ARTT sur la configuration des PME.

BIBLIOGRAPHIE

- Alis D. (1999), " De la théorie à la pratique, Cinq entreprises face aux 35 heures ", *Revue française de gestion* n° 126 " Le retour du travail " novembre-décembre
- Amadiou J-F., Rojot J. (1996), *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Paris Litec
- Besson P. (coord.) (1997), *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris Vuibert
- Burel B. (1999), " l'ARTT et l'organisation fondée sur les compétences " *Au-delà des 35 heures* Coffineau coord. Ed. d'Organisation
- Callon, Latour (coord.) (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris La Découverte
- Deneuve C. (1999), " Investissement et situation financière des entreprises françaises " *Problèmes Economiques* n° 2-629 septembre
- X (1999), " La réduction du temps de travail des cadres : monographies d'entreprises " Rapport d'enquête Conseil Régional Nord-Pas de Calais mars
- Elbaum M. (1996), " la réduction du temps de travail : un avenir à quelles conditions ? " *Esprit*, n° 226, novembre, pp. 64-92.
- Eymard-Duvernay F. (1990), " Modèles d'entreprises et ajustement des politiques de l'emploi " *la lettre d'information du CEE* n° 16 juin
- Freyssinet J. (1997), *Le temps de travail en miettes, 20 ans de politique de l'emploi et de négociation collective*, Paris Editions de l'Atelier/éd. ouvrières
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir* Paris Gallimard
- INSEE (1997), Enquête Emploi, *INSEE Résultats*, n° 567-568 septembre
- Liaisons Sociales Magazine*, (2000), *le bug des 35 heures* n° 10 mars
- Liaisons Sociales*, (2000), " Le Medef lance la refondation sociale " *Quotidien* 20 janvier
- Liaisons Sociales*, (2000), " 35 heures : nouveau bilan des accords d'entreprise " *Quotidien*, n° 13073 14 janvier

- Liaisons Sociales*, (1999), “ Bilan des 35 heures remis au Parlement ” Quotidien n° 12993 22 septembre
- Liaisons Sociales* (1994), “ L’emploi et les relations sociales dans les PME ” n° 14/94 du 30-12-94
- Gilbert P. (1998), *L’instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine*, Paris Economica
- Julien P-A., Marchesnay M. (1996), *L’entrepreneuriat*, Paris Economica
- Mahé de Boislandelle H. (1998), “ GRH en PME, Universalité et contingences : essai de théorisation ” *Revue Internationale des PME* “ La GRH dans les PME ”
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris éd. Organisation
- Moison JC. (dir) (1997) *Du mode d’existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l’épreuve des organisations*, Paris Séli Arslan
- Morin M-L, de Terssac G., Thoemmes J. (1998), “ La négociation du temps de travail : l’emploi en jeu ”, *Sociologie du travail*, n° 2/98
- Stankiewicz F. (1992), “ Les Bas Niveaux de Qualification, l’entreprise et le marché du travail : l’impact de la formation ” recherche citée par Beaujolin F. (1999), *La gestion des compétences, études de cas commentées* Paris Nathan
- Torrès O. (1999), *Les PME*, Paris Flammarion
- Torrès O. (1998), “ 25 ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants ” *PME, de nouvelles approches*, Torrès (coord.) Paris Economica